

社会福祉法人の今後の事業展開等に関する調査結果（概要版）

1 調査のあらまし

(1) 調査名

社会福祉法人の今後の事業展開等に関する調査

(2) 調査の趣旨

令和4年度から施行された社会福祉連携推進法人制度の各法人の検討状況、合併、事業譲渡・事業譲受の実施状況、複数法人の連携による取組み状況、法人本部の現状や課題等を把握するため、調査を実施した。また、回答いただいた法人の中から特色のある事例について、ヒアリング調査を実施した。回答結果は、都内の法人の今後の事業展開に役立てていただくとともに、都内の法人の厳しい経営実態を社会へ訴える。

(3) 調査実施主体

社会福祉法人東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会

(4) 調査対象

東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会の会員法人の1,001の社会福祉法人

(5) 回答状況

回答数：364/1,001（回収率：36.4%）

(6) 実施方法

Web フォームによる回答

(7) 実施時期

令和4年9月29日～10月31日

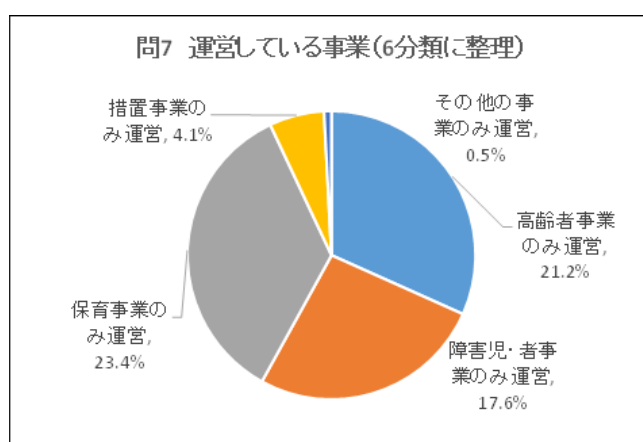
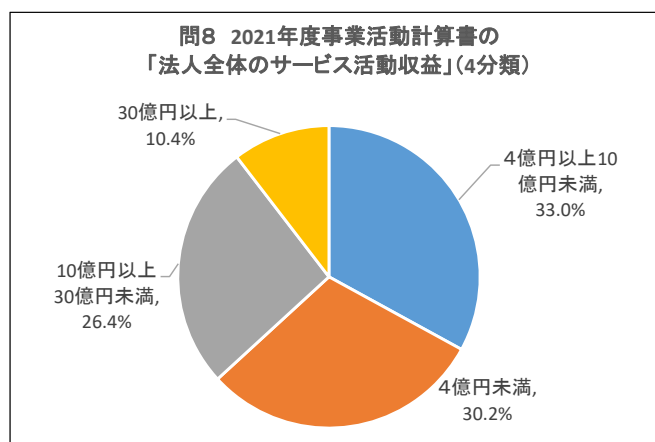


社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会

2 回答法人の情報

回答法人の法人規模は4～10億が多く、次いで4億円未満であった。また、複数法人を運営している法人の回答割合が多かった。将来見通しの課題では、職員確保、大規模修繕・建替えの回答が多く、3年以内より3年以上の方が課題が大きくなると回答していた。

- ① 法人の規模を示す「2021年度事業活動計算書の法人全体のサービス活動収益」は、「4億以上10億円未満」が3割強、次いで「4億円未満」が約3割であった。運営している事業では、「複数事業を運営」が3割強、次いで「保育事業のみ運営」が2割強であった。
- ② 今後の法人運営の将来見通しの課題では、短期的で課題が多かったのは「職員の確保」、次いで「利用者の需要」であった。中長期的で課題が多かったのは「職員の確保」、次いで「大規模修繕・建替え」であった。短期的と中長期的を比較すると、すべての項目で中長期的が短期的より課題が多いと回答していた。



今後の法人運営の短期的、中長期的な将来見通しの課題の大きさ

<短期的（3年以内）な課題の大きさ>

No		0	1	2	3	4	5	計	4+5
1	資金繰り	40	49	73	77	63	62	364	125
2	利用者の需要	18	32	72	92	99	51	364	150
3	職員の確保	2	11	32	58	94	167	364	261
4	後継者不足	42	59	62	87	64	50	364	114
5	大規模修繕、建替え	38	38	58	87	74	69	364	143
									793

<中長期的（3年以上）な課題の大きさ>

No		0	1	2	3	4	5	計	4+5
1	資金繰り	22	42	50	83	77	90	364	167
2	利用者の需要	9	25	49	83	112	86	364	198
3	職員の確保	2	6	29	48	93	186	364	279
4	後継者不足	33	45	63	73	77	73	364	150
5	大規模修繕、建替え	20	31	53	57	81	122	364	203
									997

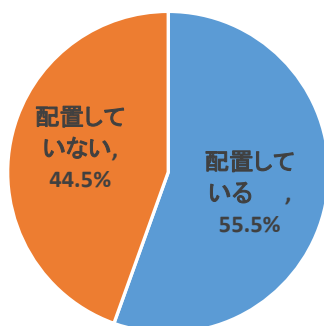
3 法人本部の現状と課題

- 法人規模が大きい法人は、本部職員及び法人本部拠点を設置している割合が高かった。また、複数事業を運営している法人の設置割合も高かった。
- 本部運営の課題では「法人本部機能を強化するための財源が確保できない」「法人本部職員が少なく、法人全体の取組みが充分ではない」の回答が多かった。規模が小さい法人は「本部事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない」の回答割合が高く、規模が大きい法人は「各施設の収益が減少し、本部に繰り入れることができる金額が減少している」の回答割合が高かった。
- 法人本部等への経費繰入の課題では「法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない」が約6割、「法人本部への経費繰入が施設の経費として取り扱われず、施設に余剰金があると思われる」が3割弱の回答があった。

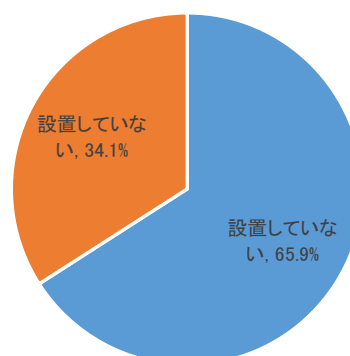
(1) 本部職員の配置、本部拠点の設置状況

- ・ 法人本部の職員を配置しているのは56%であった。本部職員の総数は平均値6.5人、中央値5.0人であった。法人規模が大きいほど本部職員を配置しており、複数事業を運営している法人の配置割合が高かった。
- ・ 法人本部拠点を設置しているのは66%であった。法人規模が大きいほど本部拠点を設置しており、複数事業を運営している法人の設置割合が高かった。

問10 法人本部の職員配置の有無

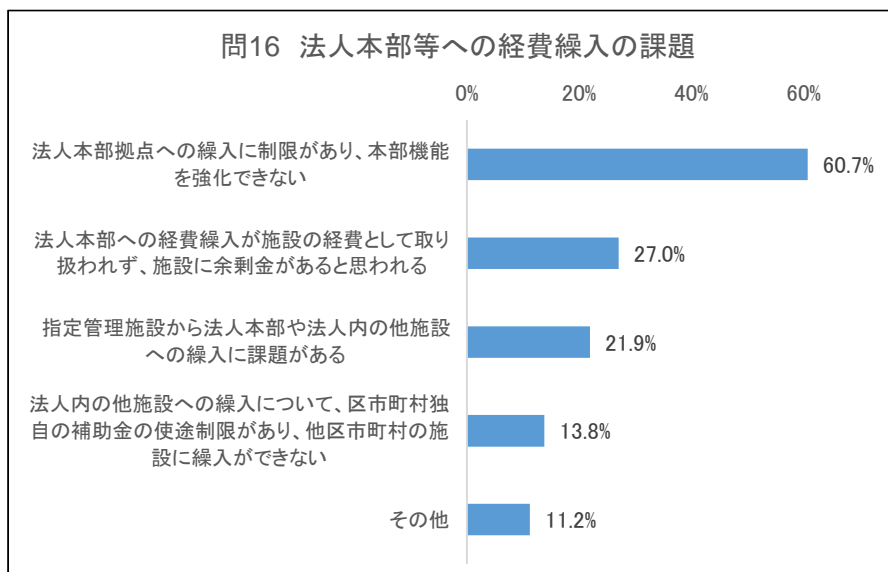
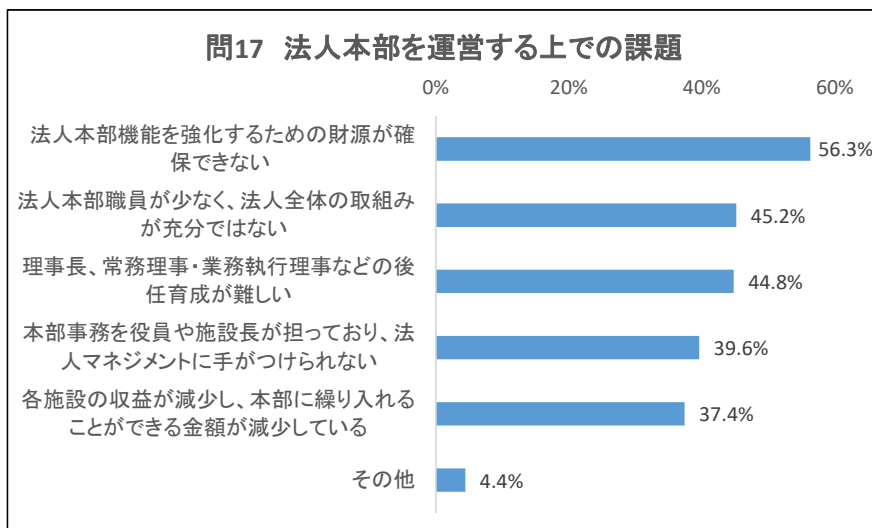


問13 法人本部拠点の設置状況



(2) 法人本部を運営する上での課題

- 法人本部を運営する上での課題では、「法人本部機能を強化するための財源が確保できない」が56%、「法人本部職員が少なく、法人全体の取組みが充分ではない」が45%であった。また、「本部事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない」は法人規模が小さいほど回答割合が高く、「各施設の収益が減少し、本部に繰り入れることができる金額が減少している」は法人規模が大きいほど回答割合が高く、そして複数事業を運営している法人の回答割合が高かった。
- 法人本部を運営する課題の主な自由記述は「財源の課題」「人材の課題」「会計処理の課題」の回答があった。「財源の課題」では、法人本部の役割強化に比して本部経費が保証されていないこと、施設の収支悪化に伴う本部経費繰入の減少等の課題があげられていた。「人材の課題」では、法人の長期計画、法人マネジメントを行える人材の不足等の課題があげられていた。「会計の課題」では、保育所等からの本部経費繰入の制約、本部経費が施設の経常経費として扱われていないこと、委託施設からの本部繰入の課題等があげられていた。
- 法人本部等への経費繰入の課題では、「法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない」が約6割、次いで「法人本部への経費繰入が施設の経費として取り扱われず、施設に余剰金があると思われる」が3割弱であった。また、「法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない」は30億以上の法人、複数事業を運営している法人の回答割合が高かった。



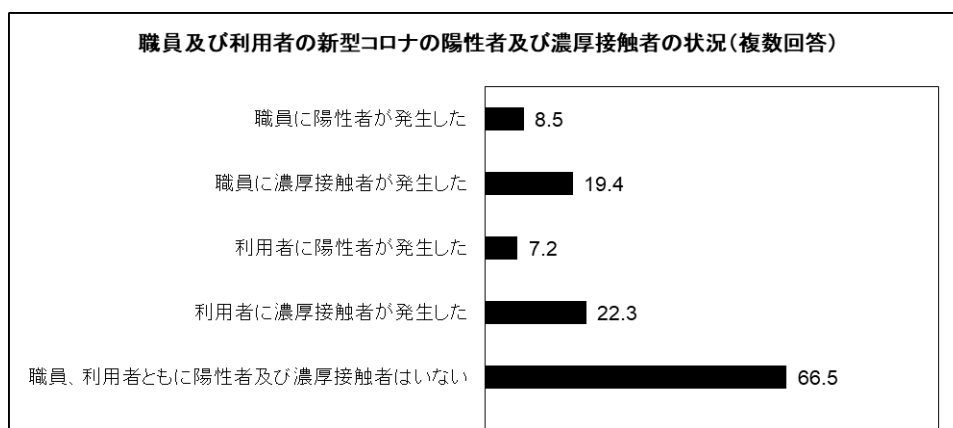
4. 法人の今後の事業展開

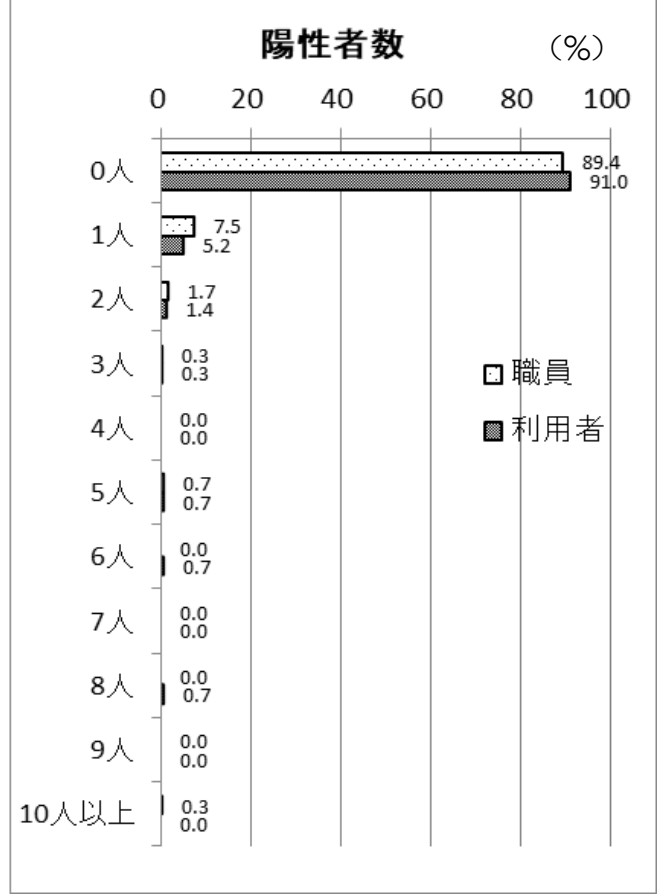
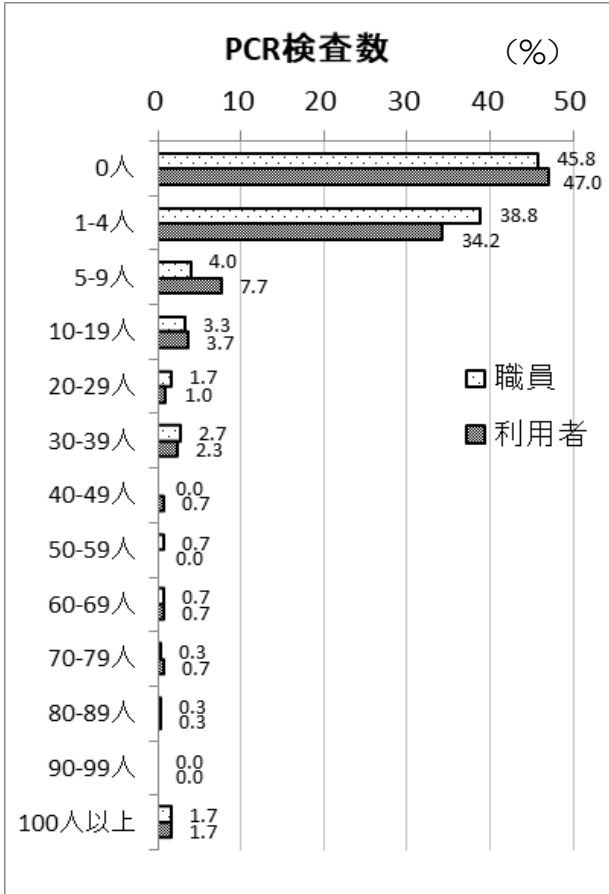
- ・ 合併、事業譲渡・事業譲受の考え方では「必要性を感じていない」が6割強であり、社会福祉連携推進法人の考え方では「必要性を感じていない」が5割強であった。
- ・ 今後の事業展開では「現状維持のまま」が4割強であり、「新規事業により法人の規模拡大・多角化を検討」が3割強であった。
- ・ 今後の事業展開を検討する上での課題では、「今後の制度の動向がわからない」「今後の事業展開について、法人内で検討できていない」「事業展開するための資金が不足している」が3割強であった。

No		回答数	364 件中
1	新規事業により法人の規模拡大・多角化を検討している	116	31.9%
2	合併、他法人の事業を譲受し、法人の規模拡大・多角化を検討している	27	7.4%
3	社会福祉連携推進法人制度への参画を検討している	18	4.9%
4	区市町村域の社会福祉法人ネットワークを通じて、他法人との連携に組みたい	76	20.9%
5	現状維持のまま	153	42.0%
6	一部の事業を廃止し、法人規模の縮小を検討している	29	8.0%
7	一部の事業を他法人に譲渡し、法人規模の縮小を検討している	9	2.5%
8	他法人との吸収合併を検討している	5	1.4%
9	全ての事業を他法人に譲渡することを検討している	5	1.4%
10	わからない、検討していない	45	12.4%

(1) 新型コロナの陽性者、濃厚接触者の状況

- ① 「職員、利用者ともに陽性者及び濃厚接触者はいない」が7割弱であり、約3割の法人に、利用者または職員に新型コロナの陽性者または濃厚接触者が発生していた。
- ② PCR検査の状況は、半数の法人が職員および利用者に対して1人以上に検査を実施していた。陽性者の状況は、回答法人のうち約1割に職員および利用者に陽性者が1人以上発生していた。陽性者が発生した法人のうち、職員は約7割、利用者は6割弱が1名と少数であった。





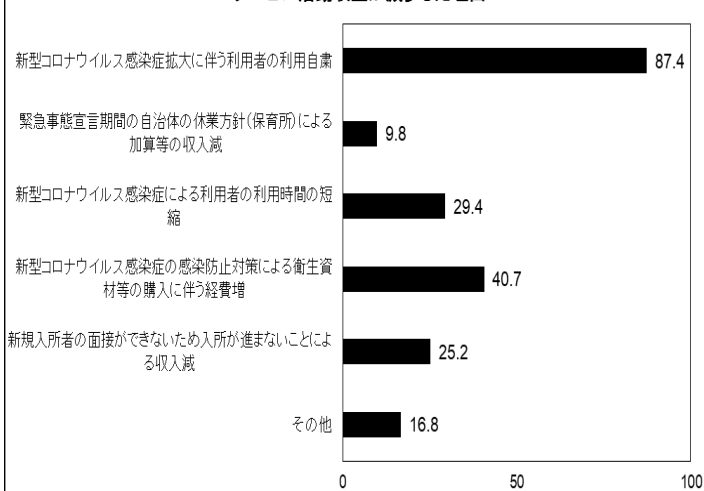
(2) 法人経営への影響

- ① 新型コロナの感染が拡大した2020年4～6月期と、2019年4～6月期のサービス活動収益を比較したところ、減収となった割合は、「介護保険事業（デイサービス）」が8割強、「介護保険事業（ショートステイ）」が約6割、「障害者福祉事業（通所事業、訪問事業等）」が6割弱であった。
- ② 介護事業、障害事業ともに入所事業よりも通所・訪問事業への影響が大きかった。入所事業（介護：特養、障害：入所）は「変化なし」が6～7割程度ではあるが、「5割以上減」「3割減」の回答も散見され、定員や地域などにより状況が異なっていた。保育事業においては、区市町村による差はあるものの、7割強が「変化なし」との回答であった。
- ③ 「サービス活動収益が減少した理由」は、「利用者の利用自粛」が9割弱と最も多く、「衛生資材等の購入に伴う経費増」が約4割、「利用者の利用時間の短縮」が約3割であった。
- ④ 「サービス活動収益の減少への対応策」は、「法人内での資金のやり繰り」が約7割であった。約1割であるが、福祉医療機構から新規借入れを行った法人もあった。

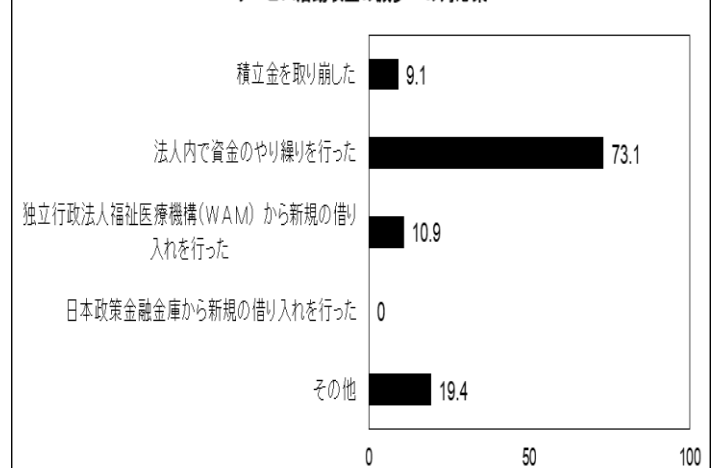
<サービス活動収益の対前年度比（2020年4～6月と2019年4～6月の比較）>

No		全体	減収	5割以上減	4割減	3割減	2割減	1割減	変化なし	1割増	2割以上増	増収
1	介護・特養	100	24.8	0.0	0.0	0.8	3.2	20.8	59.2	13.6	2.4	16.0
2	介護・デイ	100	84.8	5.7	3.8	8.6	31.4	35.2	11.4	2.9	1.0	3.8
3	介護・ショート	100	60.2	12.7	1.7	8.5	17.8	19.5	31.4	5.9	2.5	8.5
4	障害・入所	100	22.4	3.4	0.0	1.7	5.2	12.1	67.2	8.6	1.7	10.3
5	障害・通所・訪問	100	58.5	6.4	5.3	10.6	7.4	28.7	34.0	5.3	2.1	7.4
6	保育事業	100	21.9	1.3	0.6	1.3	4.4	14.4	71.9	5.6	0.6	6.3
7	措置事業	100	19.8	0.0	0.0	2.5	3.7	13.6	75.3	2.5	2.5	4.9
8	その他の事業	100	40.8	13.6	1.9	5.8	4.9	14.6	54.4	3.9	1.0	4.9

サービス活動収益が減少した理由



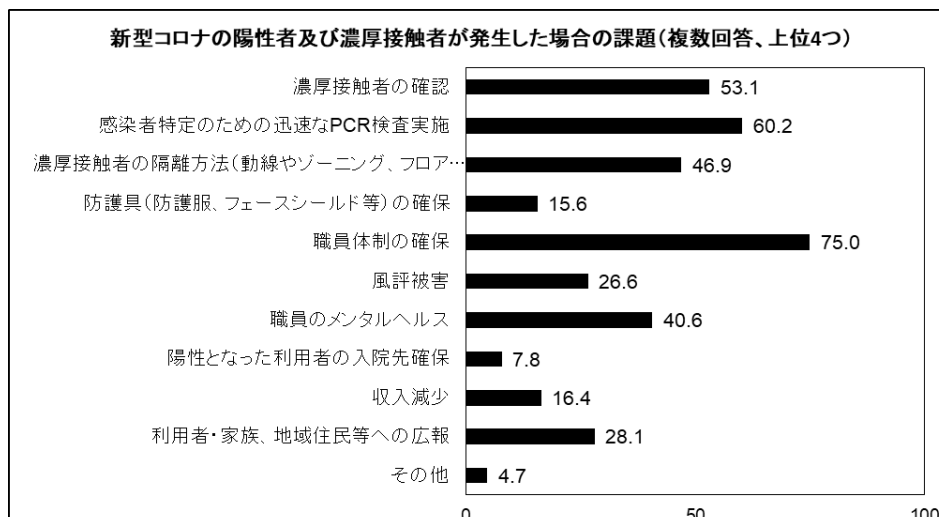
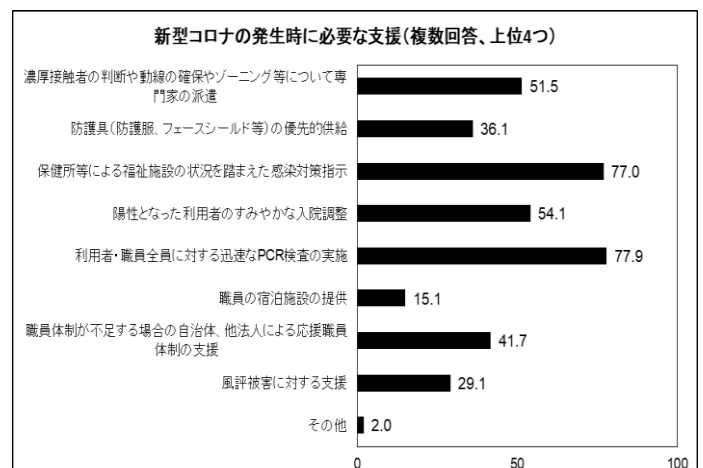
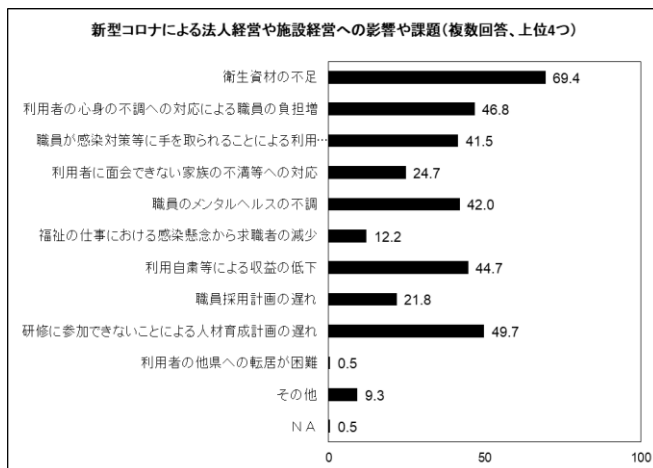
サービス活動収益の減少への対応策



4 新型コロナへの対応

(1) 新型コロナによる法人経営の課題や影響、発生時に必要な支援

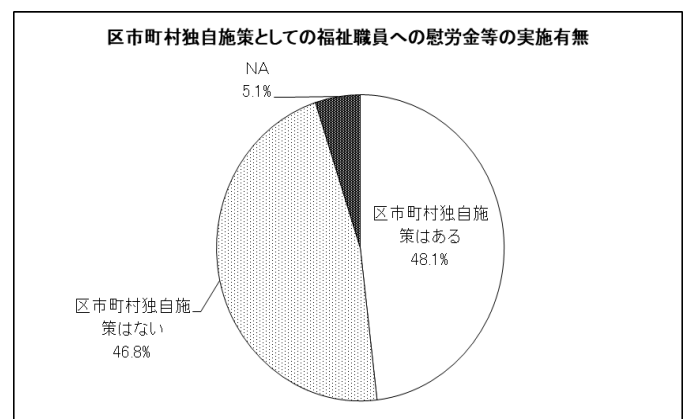
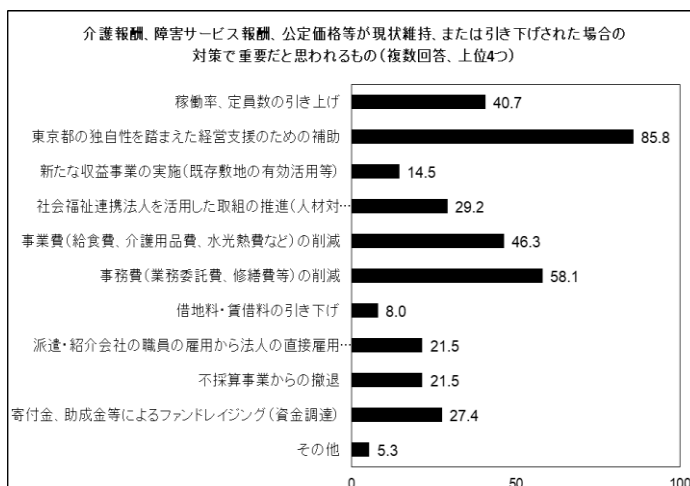
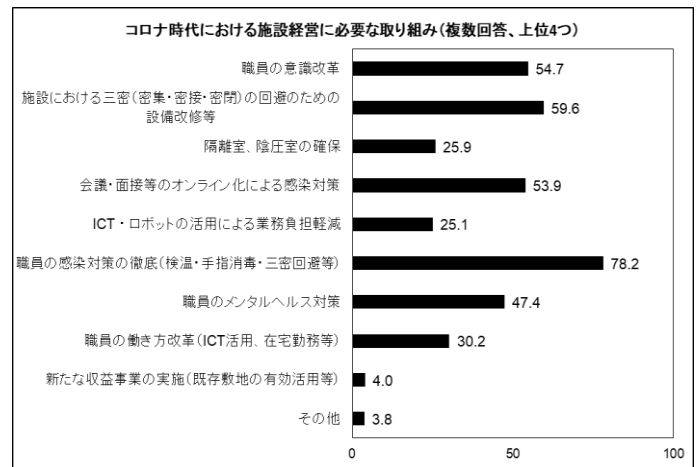
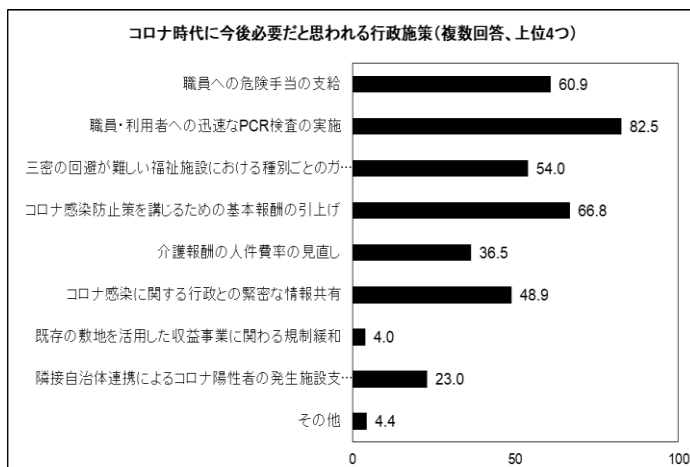
- ① 「新型コロナによる法人経営や施設経営への影響や課題」では、「衛生資材の不足」が7割弱、「研修に参加できないことによる人材育成計画の遅れ」が5割弱、「利用者の心身の不調への対応による職員の負担増」が5割弱であった。利用者支援にあたる職員は、研修や他施設との情報交換の機会も少なく、自分自身が感染源となつてはならないという緊張感を絶えず持ち続け、精神的な負担が長期間継続していた。
- ② 「新型コロナの発生時に必要な支援」では、「利用者・職員全員に対する迅速なPCR検査の実施」「保健所等による福祉施設の状況を踏まえた感染対策指示」が8割弱と続き、ついで「濃厚接触者の判断や動線の確保やゾーニング等について専門家の派遣」が5割強であった。また、「職員体制が不足する場合の自治体、他法人による応援職員体制の支援」は5番目であるが、約4割の回答があった。小規模法人での集団感染を想定した支援体制の構築が急務である。感染者が出た場合の風評被害対策も検討しておく必要がある。感染症発生施設では、ゴミ収集業者や食料調達業者との取引が一時停止になる等、施設の継続が困難となり運営危機に陥ったケースもある。新型コロナを踏まえた事業継続計画の策定が重要である。
- ③ 「新型コロナの陽性者及び濃厚接触者が発生した場合の課題」では、「職員体制の確保」が7割強、「感染者特定のための迅速なPCR検査実施」が約6割、「濃厚接触者の確認」が5割強であった。



(2) 新型コロナを踏まえた、今後必要な取組み

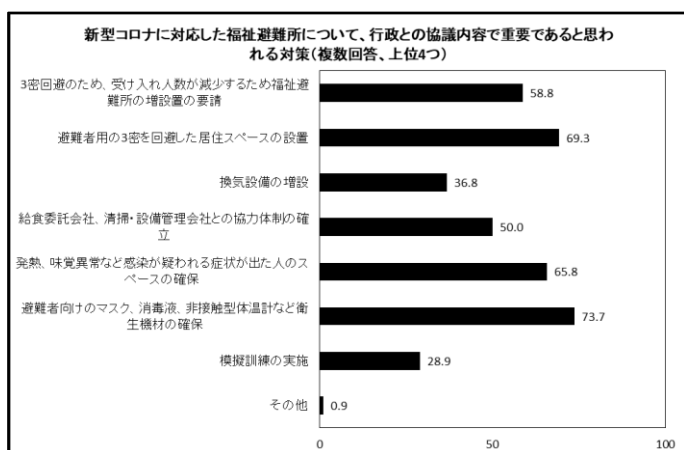
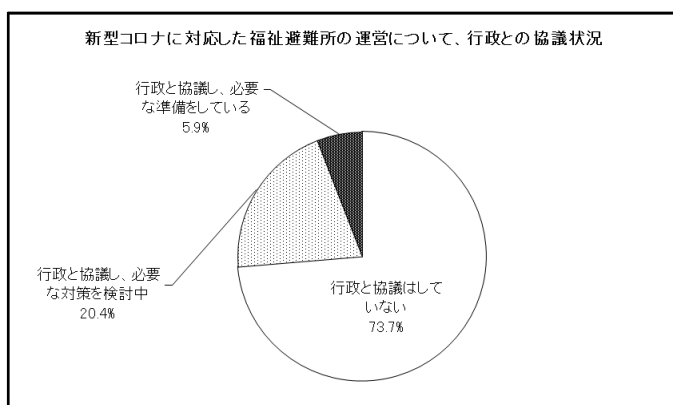
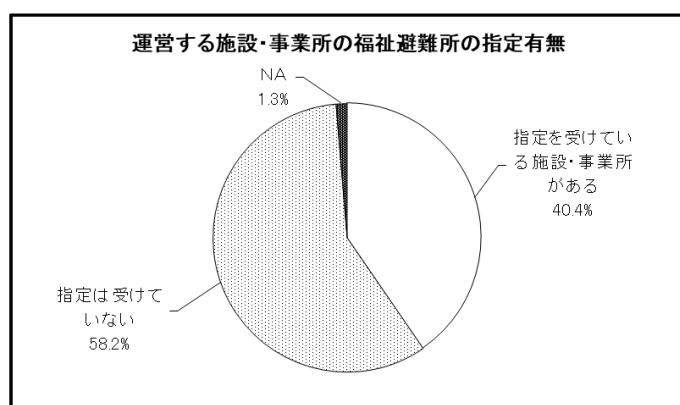
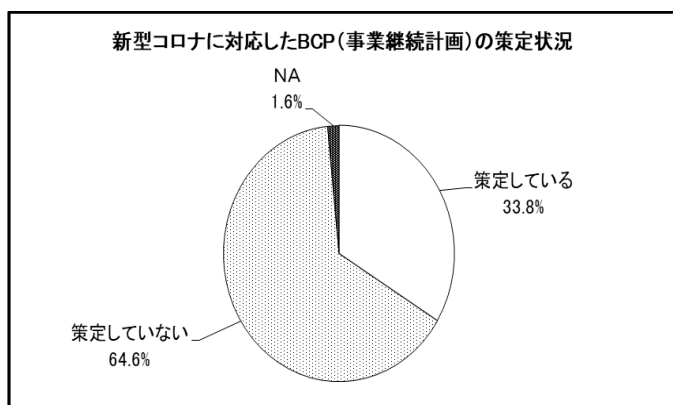
- ① 「コロナ時代に今後必要だと思われる行政施策」では、「迅速な PCR 検査の実施」が 8 割強、「コロナ感染防止策を講じるための基本報酬の引上げ」が 7 割弱、「職員への危険手当の支給」が約 6 割であった。迅速に感染者を特定し、感染を広げないための PCR 検査は重要である。また、社会的検査（*）を実施し、陽性者が出た場合の職員体制の支援も重要である。
- ② 「コロナ時代における施設経営に必要な取組み」では、「職員の感染対策の徹底」が 8 割弱、「施設における三密の回避のための設備改修等」が 6 割弱、「職員の意識改革」が 5 割強であった。多くの施設では、利用者と職場を守るため、施設単位、フロア単位、ユニット単位でゾーニングし、職員間の交流を減らす取組みをしている。ハード面の違いはあるが、換気設備、多床室の個室化等はできる範囲で取り組む必要がある。
- ③ 「介護報酬、障害サービス報酬、公定価格等が現状維持、または引き下げされた場合の対策」では、「東京都の独自性を踏まえた経営支援のための補助」が 9 割弱、次いで「事務費の削減」が 6 割弱、「事業費の削減」が 5 割弱であった。事務費・事業費の削減を行っている法人が多い中、特養においては赤字施設が 3 分の 1 であり、東京都の独自性を踏まえた経営支援のための補助を必要としていた。
- ④ 「区市町村独自施策としての福祉職員への慰労金や衛生資機材、環境整備費の補助等の実施有無」では、5 割弱が「区市町村独自施策はある」と回答していた。

* 症状の有無にかかわらず、医療・福祉従事者等を対象に広く実施する検査



5 新型コロナに対応したBCP策定等の状況

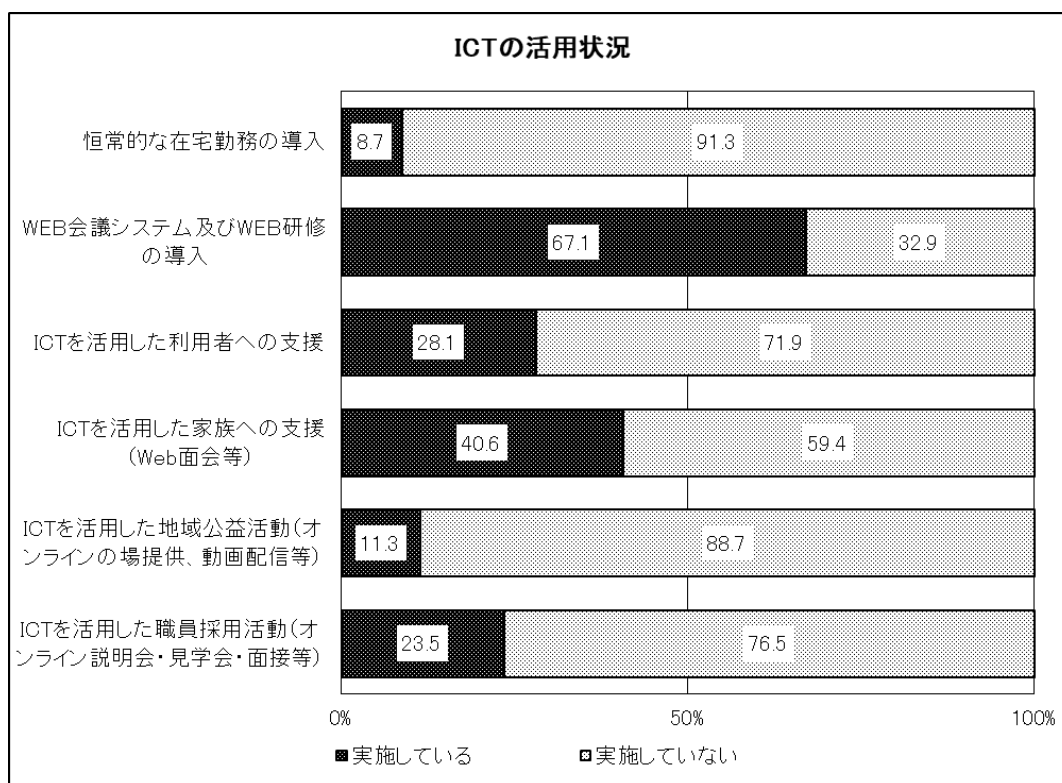
- ① 3分の1の法人が、新型コロナに対応したBCP（事業継続計画）の策定をしていた。種別ごとの回答では、「複数事業を経営」が4割強、「介護のみ経営」が4割強の策定状況であった。
- ② 約4割の法人が、運営する施設・事業所において福祉避難所の指定を受けていた。そのうち、新型コロナに対応した福祉避難所の運営について、「行政と協議し、必要な対策を検討中」が約2割、「行政と協議し、必要な準備をしている」が1割弱であったが、7割強の法人は行政と協議をしていない状況であった。
- ③ 「行政との協議内容で重要であると思われる福祉避難所の対策」では、「避難者向けのマスク、消毒液、非接触型体温計など衛生機材の確保」が7割強、次いで「避難者用の3密を回避した居住スペースの設置」「発熱、味覚異常など感染が疑われる症状が出た人のスペースの確保」が7割弱で続いている。
- ④ 「新型コロナの陽性者及び濃厚接触者が発生し、職員体制を維持できない場合を想定した準備状況」では、「サービスの継続や休止する施設を事前に決めている」が6割強、「法人内で応援派遣できる職員の選定」が6割弱であった。



6 新型コロナを踏まえた ICT の活用状況

今、コロナ後を見据えて、急激に世の中に環境変化が起こっている。その中心的役割を演じているのがデジタル技術の進歩によってインターネットを介したオンラインによる「デジタル革命」であり、予想以上の早さで日常生活が変わろうとしている。具体的にはテレワークを始めオンライン会議、オンライン診療、オンライン学習、オンラインショッピング等、いわゆるインターネットと全ての物とが結ばれるIoT (Internet Of Things) の時代である。これは「第四次産業革命」といってもよいくらいの歴史的な大変化といえる。この変化に福祉は無縁とは言えず、むしろ積極的にこのデジタル技術を取り入れていかなければならない。都内社会福祉法人においても、Web 面接や会議の導入等、徐々に ICT を活用した取組みが広がっている。

- ① 「ICT の活用状況」では、「WEB 会議システム及び WEB 研修の導入」が7割弱、「ICT を活用した家族への支援 (Web 面会等)」が約4割であった。
- ② 「恒常的な在宅勤務の導入」では、事務業務、相談業務を在宅勤務で行っていた。緊急事態宣言中の臨時的な対応事例もみられた。感染リスクの低減、通勤時間の削減等のメリットがある一方、在宅勤務を導入できない職種との不平等感、セキュリティ対策等の課題があげられていた。
- ③ 「ICT を活用した利用者への支援」では、利用者・家族の面会、動画やメールによる情報発信、記録用のソフト導入等があげられていた。
- ④ 「ICT を活用した地域公益活動」では、Web 会議による情報交換の場の提供、オンライン講座の開催、動画配信等があげられていた。地域ケア会議や子育て相談会、ボランティア活動の取組みもみられた。
- ⑤ 「ICT を活用した職員採用活動」では、施設説明会や面接会をオンラインツールを活用して開催していた。施設内を撮影して動画配信、大学実習をオンライン化していた。



7 コロナ時代に求められる法人経営

新型コロナの影響は、緊急事態宣言中の通所・訪問サービスの利用控えによる減収により、法人経営に大きな影響を与えている。また、衛生資材の不足、感染予防による利用者および職員の精神的な負担感の長期化、クラスター発生を想定した支援体制の構築、新型コロナを踏まえた事業継続計画の策定、ICTの導入等、多くの課題が山積している。

コロナ時代には、法人の基本理念が職員一人ひとりにしっかりと浸透しているかどうかが大切である。なぜならばコロナ危機を克服するためには法人の基本理念を実践できるかどうかにかかっているからである。

例えば、東京光の家の基本理念は「盲人に聖書の福音を」を掲げている。したがって施設はこのキリスト教精神で運営されている。この基本理念に連なる基本方針では職員自身の心構えとして「愛と奉仕の心で誠実な業務を」を掲げ、利用者支援については「安心と安全と希望～生活には喜びを～」を掲げている。したがってその理念を実践していくために職員は利用者に愛を持って自己を捧げる気持ちで日々支援にあたっている。この理念の浸透により職員はコロナ感染防止対策においても緊張感を持って感染防止に努め、利用者の生活の安心・安全を第一に考えながら、同時に利用者の生活に希望と喜びが持てるよう支援している。

そのため、感染防止対策で全ての施設行事を止めるのではなく、これからは感染防止対策をしっかりと行った上で、どのようにしたら行事を継続できるのかを考え、開催場所や参加対象を創意工夫し、利用者の生活を支える取組みが求められている。

また、社会に目を向けると、コロナ禍において経済面と精神面に大きな不安が生じている。経済面においては企業の倒産、雇用不安、失業等によって経済格差がますます拡大していく。また、精神面においてはストレスによる精神的不安、自殺等の問題が浮上している。いずれにしてもこのような不安な状況の中において、福祉の役割はますます重要になってくる。

今こそ「福祉の力」を発揮することにより、経済面においては生活保護等の救済を始めとした生活困窮者の支援、失業者に対する介護人材等の雇用の受け皿、精神面については、心のケアが必要な人たちに対するカウンセリング機能の提供、孤立が深刻化する地域社会に対してコミュニティづくりの場の提供等ができるのである。「SDGs(持続可能な開発目標)」のテーマである「健康と福祉」がまさに中心的な全人類の共通課題となったのである。

コロナ禍によって「分離・分断」されている状態を「協力・団結」へと進めながら「地域共生社会」を実現していくことが重要である。そのためには、地域の課題である社会的ニーズを発見し、法人の持つ専門性やノウハウ等を活かし、行政、地域住民、福祉団体、大学、商工会等と連携・協力しながら問題解決を図っていくことが求められている。